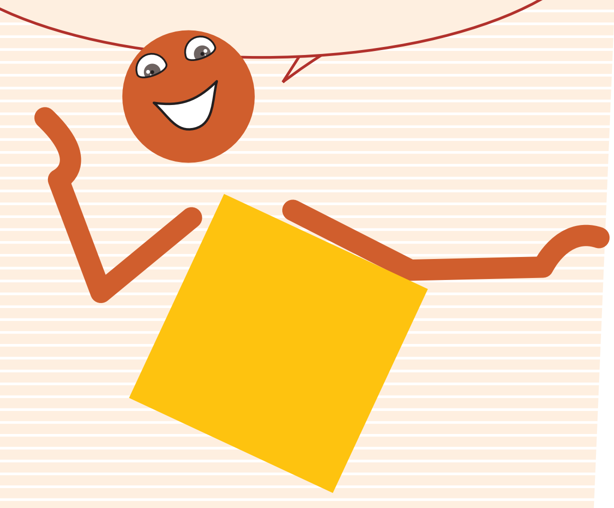


Etape II : diagnostic et analyse de la situation actuelle

Objectifs

Afin d'être en mesure de mener à terme votre processus de planification stratégique, vous devez recueillir le maximum d'informations et de données possible sur votre association. Les informations collectées seront colligées dans un document de base qui servira de référence tout au long de l'exercice de planification stratégique et une partie des informations et données sera utilisée pour la rédaction du document final (plan stratégique). De plus, dans cette étape, il faudra valider la mission de votre association. Il vous faudra par la suite identifier les stratégies que votre association a suivies au cours des dernières années pour atteindre les objectifs que vous vous étiez fixés. Finalement, vous devez identifiez les forces et les faiblesses de votre association.



Démarche de mise en œuvre de l'étape

La pertinence des résultats retenus dans cette étape dépend de la qualité de l'information collectée et des aspects analysés. Des informations sur les quatre aspects, ci-dessous, s'avèrent d'une grande importance :

Aspect philosophique

- Les origines de votre association ;
- Les valeurs fondamentales de votre association ;
- L'énoncé de la mission actuelle de votre association ;
- Les objectifs généraux de votre association ;
- Etc.

Aspects budgétaire

- Les sources de financement ;
- Les budgets de votre association pour les trois dernières années ;
- La façon de préparer vos budgets ;
- Le budget de fonctionnement de votre association
- Etc.

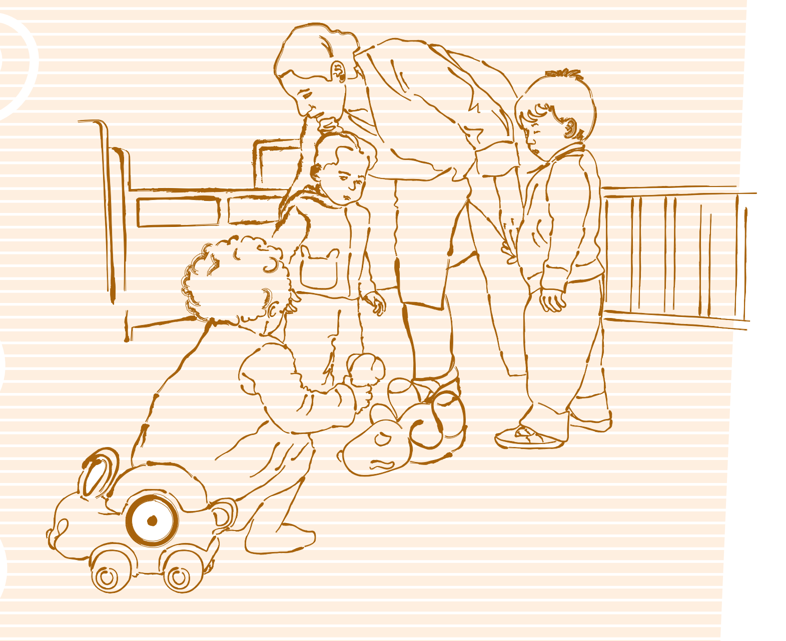


Aspects programmatique (activités, projets et programmes….)

- Les plans d'action passés ;
- La liste de vos partenaires ;
- La liste de vos projets et vos programmes en cours ;
- La liste de vos projets/programmes prévus à court terme ;
- Etc.

Aspect gestionnaire et organisationnel

- La structure organisationnelle (organigramme de votre association) ;
- Les procès verbaux des rencontres du conseil d'administration et des comités ;
- Les résultats des évaluations passées et les leçons apprises ;
- La liste de vos ressources humaines et leurs qualifications ;
- Vos manuels de politiques et de procédures ;
- Tout document concernant la gestion de votre organisation tel que le rapport annuel, le rapport d'activité… ;
- Etc.



Sous Étape II : identification des strategies suivies jusqu'a maintenant

Toute organisation se donne, de façon formelle ou informelle, des stratégies à suivre pour son développement. Vous devez donc identifier les stratégies suivies par votre organisation au cours des trois dernières années.

A défaut de stratégies clairement formulées, vous devez décrire le processus utilisé pour développer vos projets, vos programmes, votre financement. Cette démarche vous permettra d'identifier comment les choses se produisent dans votre association, quels sont les impératifs qui guident vos actions et quelles sont les valeurs au cœur de vos décisions.

Quels genres de projets/programmes réalisez vous ?

Exemple :

• Educatif • Environnemental • Générateur de revenus • Fourniture de matériel • Appui institutionnel • Agriculture • Santé • Etc.

Comment les projets/programmes sont ils développés ?

Exemple :

• Vous répondez aux demandes provenant de votre population cible ;• Vous répondez à des demandes de vos membres • Un agent se rend sur le terrain pour développer le projet/programme • Etc.

Comment les projets/programmes sont sélectionnés ?

Exemple :

• Par un comité de projets/programmes • Tous les projets/programmes provenant de vos partenaires sont automatiquement acceptés • Etc.

Comment faites vous l'adéquation entre votre financement et les besoins exprimés par votre réseau de partenaires ?

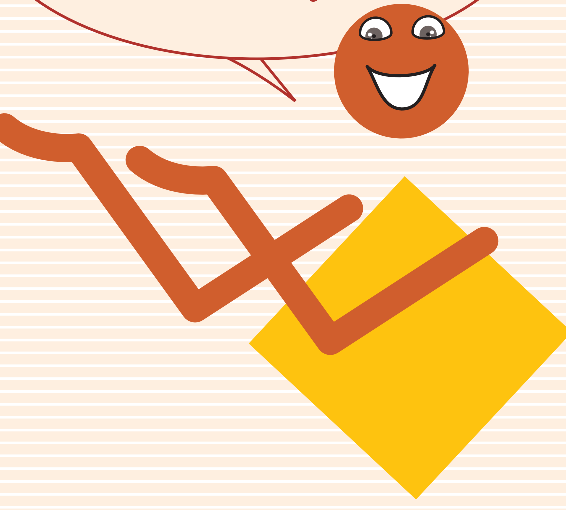
Exemple :

• Premier arrivé, premier servi • Des enveloppes d'argent sont allouées de façon sectorielle ou géographique • Etc.

Quels types de partenariats privilégiez vous ?

Exemple :

• Des communautés de base • Des organismes étatiques • Des organismes privés • Des ONGs de taille moyenne • Quelques partenaires et projets d'envergure • Beaucoup de partenaires et de petits projets • Des partenariats de type actif développement des capacités • Des partenariats de réactif relations donateurs/bénéficiaires • Etc.





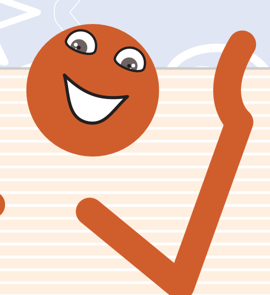
Sous étape II : vérification de la mission actuelle de votre association

Objectifs

La définition de la mission de l'association est vraiment la base de toute planification. On peut parfois être tenté de négliger cette étape, en considérant que la mission est bien définie dans un document produit au moment de la création de votre association. Toutefois, il convient de s'assurer que la mission est bien comprise et de veiller à ce qu'elle corresponde à la réalité du moment, puisqu'elle peut évoluer au fil des ans.

La mission de l'association décrit les buts fondamentaux visés par l'association, ainsi que la nature de son activité principale. Rarement plus long que deux ou trois phrases, l'énoncé expose la raison d'être de l'association et précise l'ampleur et la portée de ce que l'association espère accomplir.

Si des divergences d'opinions importantes se manifestent ou si vous vous rendez compte que votre mission ne répond plus à la réalité vécue par votre association, vous devez vous mettre d'accord sur une nouvelle mission.



Démarche de mise en œuvre de l'étape

L'énoncé de la mission doit être écrite et accessible à tout le monde. Une mission bien définie doit vérifier, entre autre, les éléments suivants :

- Quel est le but global ou la raison d'être de l'association ?
- Quel est le groupe cible de l'association ?
- Quels sont les moyens ?

Vous pouvez procéder à cette étape en se basant en partie sur les questions suivantes :

- Votre mission est-elle toujours d'actualité ?
- Permet-elle de venir en aide à votre population cible ?
- Est-ce que votre mission vous permet d'avoir l'influence souhaitée dans votre champs d'intervention ?
- Devez-vous la modifier ?
- Etc.

Sous étape II : identification et analyse des parties prenantes

Objectifs

L'association occupe une place assez déterminante dans le processus de développement local et donc elle est devenue un acteur incontournable. Cette place lui permet d'identifier et de travailler en étroite collaboration avec d'autres acteurs.

Ainsi, l'association doit identifier les différents opérant dans sa zone d'action et qui sont impliquées dans le domaine de ses préoccupations. Ceci, lui permettra d'avoir une idée et de lancer une réflexion sur les possibilités de collaboration et d'élaboration des stratégies de rapprochement de ces acteurs.

Démarche de mise en ouvre de l'étape

• Identifier tous les acteurs locaux de votre environnement
Exemple : • Acteurs de base (groupe cible) • Institutions étatiques • Collectivités locales • Secteur privé • Bailleurs de fonds • Autres.

• Identifier les zones de leur intervention
Exemple : • Urbain • Semi-urbain • Rural • Autres.

• Identifier les domaines de leur intervention.
Exemple : • Santé • Environnement • Education • Scolarisation • Agriculture • Appui institutionnel • Etc.

• Tirer quelle conclusion pour la planification stratégique ?
Exemple : • Appui technique • Appui financier • Concertation • Plaidoyer • Etc.



Sous étpae II : analyse des forces et faiblesses

Objectifs

Chaque association possède des forces et des faiblesses. Vous devez identifier et évaluer les forces qui permettent de réaliser vos stratégies. Pour ce faire, vous devez identifier les ressources, les compétences ainsi que les performances de votre association. Dans le même ordre d'idées, vous devez identifier et évaluer les faiblesses qui limitent les capacités de votre association à se réaliser. L'objectif de cette étape d'analyse est d'identifier les forces et les faiblesses de votre association aussi bien au niveau de ses axes d'interventions qu'au niveau de son organisation interne, et ce pour en tenir compte dans la planification stratégique pour l'avenir.

Démarche de mise en œuvre de l'étape

- Identifier vos domaines d'intervention
Exemple : • Santé • Environnement • Education • Appui institutionnel • Etc.
- Identifier les structures de votre association (organigramme)
Exemple • Assemblée générale • Conseil d'administration • Bureau opérationnel • Comités • Etc
- Identifier vos forces et vos faiblesses par rapport à vos domaines et vos structures.
Exemple : • Implication des acteurs locaux (force) • Maîtrise de la problématique (force) • Absence de partenariat stratégique (faiblesse) • Etc
- Déterminer quelle conclusion pour la planification stratégique

Procéde à l'analyse de cette étape à l'aide de ces tableaux



Tableau d'analyse des forces et faiblesses liées aux domaines d'intervention

Domaine d'intervention	Forces	Faiblesses	Conclusion pour la planification stratégique

Tableau d'analyse des forces et faiblesses liées aux structures de gestion de l'association

Structures de gestion de l'association	Forces	Faiblesses	Conclusion pour la planification stratégique



Etape III : analyse de l'environnement global de l'association

Objectifs

Toute association dépend de ses échanges avec son environnement pour l'obtention des ressources humaines, financières, techniques et matérielles.

Pour être en mesure de cibler vos avantages futurs, il vous faut connaître les éléments de l'environnement externe susceptibles d'influencer les projets et les programmes menés par votre association. L'analyse de l'environnement doit faire la distinction entre deux niveaux d'environnement à savoir :

- *Le macro-environnement et le micro-environnement*

Le macro-environnement désigne l'ensemble des grands secteurs d'activités d'une société : la politique, l'économie, le socio-politique, la technologie et le socio culturel. Le macro-environnement n'a généralement pas d'impact direct sur votre association, mais certains événements peuvent influencer le cours de son évolution. Il s'agit en général de la politique de développement menée par l'Etat dans les différents secteurs.

Des évènements ou des tendances favorables ou nuisibles à l'association peuvent se développer dans le macro-environnement. L'association doit repérer ces évènements et tendances, les analyser et être attentive soit pour les exploiter soit pour chercher à les contrer.

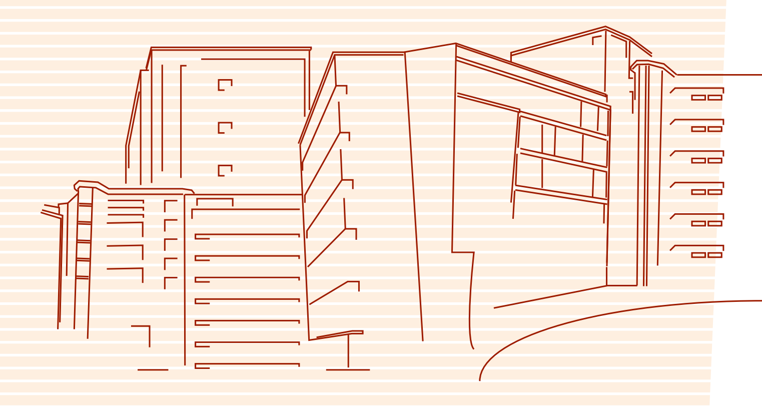


Le micro-environnement désigne l'ensemble des intervenants externe et/ou interne en contact direct avec votre association : Les partenaires, les bailleurs de fonds ou donateurs, les pouvoirs public et les concurrents (tous ceux qui désirent le même dollar). Ces intervenants influencent les actions de votre association. Certains ont un impact positif, soit en créant la demande, soit en fournissant des ressources, d'autres peuvent avoir un impact négatif en vous imposant des contraintes ou en nuisant à votre développement. Contrairement au macro-environnement, le micro-environnement peut être influencé par votre association.

Le contexte environnemental externe de l'association est donc constitué de l'ensemble des conditions et des facteurs extérieurs à l'association qui peuvent affecter positivement ou négativement la vie, les orientations, les structures, le développement, en un mot l'avenir de votre association.

Démarche de mise en œuvre de l'étape :
Pour cette étape, vous devez procéder, à l'aide des tableaux qui suivent, à l'analyse du macro-environnement et micro-environnement ainsi qu'à l'identification de vos objectifs stratégiques.

L'analyse du macro-environnement
- Repérez les principaux phénomènes qui ont un impact sur votre association ;
- Déterminez la tendance pour chaque phénomène identifié ;
- Classez les phénomènes observés en opportunités ou en menaces ;
- Evaluez l'ampleur des opportunités et des menaces ;
- A partir des opportunités et des menaces prioritaires pour votre association, identifiez vos cibles stratégiques.





L'analyse du micro-environnement

- Identifiez les intervenants clés pour votre association ;
- Evaluez l'influence potentielle de chaque intervenant clé sur votre association ;
- Classez chaque intervenant clé en terme d'opportunités ou de menaces pour votre association. Il se peut qu'un phénomène associé à un intervenant clé soit classé à la fois comme une opportunité et comme une menace ;
- Evaluez l'ampleur des opportunités et des menaces
- A partir des opportunités et des menaces prioritaires pour votre association, identifiez vos cibles stratégiques.

Tabaleau d'analyse du mIcro-environnement

Phénomènes et programmes	Tendances	opportunités	Menaces	ampleur	objectifs stratégiques
Au niveau des partenaires					
Au niveau des bailleurs de fonds					
Au niveau des concurents					
Au niveau des collectivites locales					

Procédé à cette démarche à l'aide de ces tableaux

Tabaleau d'analyse du macro-environnement

Phénomènes et programmes	Tendances	opportunités	Menaces	ampleur	objectifs stratégiques
Au niveau économique					
Au niveau politique					
Au niveau socio-politique					
Au niveau socio-culturel					

NB : L'exercice de l'univers pourra également vous aider à mener l'analyse de votre environnement notamment le micro-environnement.



Etape IV : évaluation de la capacité organisationnelle

Objectifs

A partir des objectifs stratégiques formulés à l'étape III et des conclusions tirées des autres étapes, vous devez maintenant évaluer si votre association possède les ressources pour les transformer en stratégie que vous pourrez retenir. Il s'agit d'une décision stratégique, l'association doit être honnête et rigoureuse dans l'appréciation de ses capacités. Des personnes ressources sont d'une grande importance à ce stade. Si des ressources sont manquantes, vous devez identifier leur disponibilité et la façon de vous les procurer. Cela, évidemment, en fonction des priorités de votre association.

Démarche de mise en œuvre

- Analysez les besoins en terme de ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour atteindre chacun de vos objectifs stratégiques identifiées ;
- Identifiez les ressources humaines, matérielles et financières dont votre association dispose pour atteindre ces objectifs ;
- Identifiez les ressources qui manquent à votre association pour atteindre vos objectifs stratégiques identifiés.

Tableau d'analyse des ressources

Objectifs stratégiques	Ressources humaines matérielles	Ressources financières	Ressources

Ce tableau t'aide à procéder à cette démarche





Etape V : Détermination de la vision strategiue de l'association

Objectifs

La vision traduit une situation idéale souhaitée par les membres de l'association et leurs partenaires en se basant sur les réalités du diagnostic de la situation actuelle. Une vision ambitieuse, mais réaliste fait rêver, inspire et aspire à un futur fort. La vision peut être définie également comme l'expression d'un projet de société cohérent, réaliste et qui nécessite une implication et une participation de tous les concernés pour sa mise en œuvre.

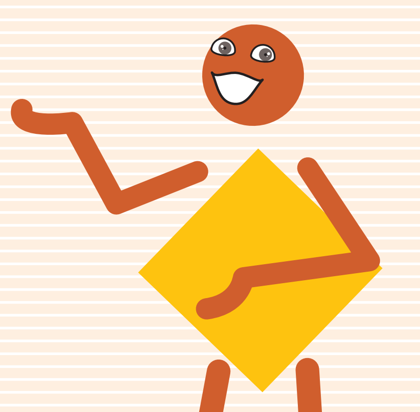
Le diagnostic de la situation actuelle et l'analyse de l'environnement demeurent deux étapes clés dans le processus de planification stratégique. Elles permettent à l'association de comprendre et d'analyser tous les facteurs externes qui peuvent affecter le bon déroulement de ses projets et ses programmes. Elles permettent également à l'association d'identifier les besoins et de déterminer les priorités de sa population cible.

En se basant sur les résultats des étapes précédentes, l'association est censée déterminer sa vision à long terme. Une vison doit être réaliste, plus proche de la réalité et cohérente et met au premier ordre les besoins réels de sa population. A ce stade, il est important de constituer un comité pour réfléchir dans un atelier sur la vision de l'association en se basant sur les résultats retenus dans les étapes précédentes.

Démarche de mise en oeuvre de l'étape

- Reprendre les résultats des différents étapes du processus de planification stratégique ;
- Inviter des personnes ressources pour participer à la formulation de la vision de votre association.

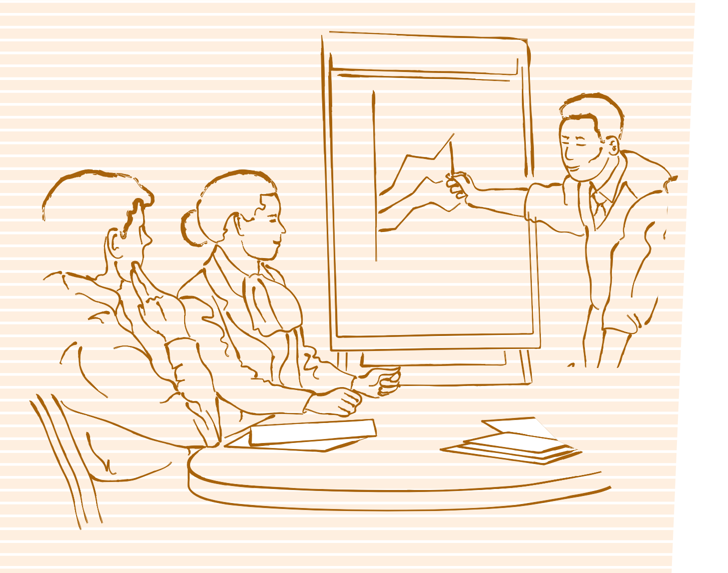






Certaines questions demeurent nécessaires pour cadrer la discussion sur la formulation de la vision de votre association :

- Quelle est notre histoire en tant qu'association ?
- Quelle image a t-on de nous de l'extérieur ?
- Qui sommes nous aujourd'hui ?
- Quels sont nos atouts, nos faiblesses, nos problèmes ?
- Quel est le bilan de la situation actuelle en terme de risques et d'opportunités ?
- Quelles sont les tendances susceptibles d'affecter l'association à long terme ?
- Perçoit-on des menaces à anticiper, des positions stratégiques à explorer, des occasions à saisir.
- Qui veut-on être et que veut-on faire à l'horizon de ….ans ?
- Par quoi veut-on se distinguer ?
- Quelle (s) vocation(s) veut on donner à notre association ?
- Quelle est la contribution que nous souhaitons apporter d'une manière unique à notre population, notre environnement, nos partenaires, etc. ?
- Que faut-il changer, faire évoluer, transformer pour se rapprocher de cette vision ?





Etape VI : détremination des objectifs stratégiques

Objectifs

Les moyens de l'association sont limités et ne peuvent pas répondre à tous les besoins de sa population cible en une seule fois. L'association doit être attentive dans le choix des objectifs stratégique. Une erreur à ce niveau pourra entraîner des grands problèmes dans l'avenir de l'association.

Le choix de vos objectifs stratégiques peut se faire de différentes façons et généralement en plusieurs étapes afin de favoriser les échanges et l'atteinte de consensus. Cette activité est essentiellement politique et doit favoriser la négociation entre les décideurs. Il s'agit d'un moment de réflexion et d'échanges, caractéristique première de la planification stratégique.

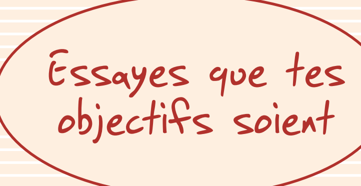
Démarche de mise en œuvre de l'étape

Dans les étapes précédentes, vous avez identifié les besoins de vos groupes cibles, vous avez analysé vos programmes et vos stratégies, vous avez analysé votre environnement, vous avez vérifié votre mission et vous avez aussi tiré des conclusions stratégiques. Dans cette étape, vous allez déterminer vos objectifs stratégiques.

- A partir des résultats retenus dans les différentes étapes, identifiez vos objectifs stratégiques. Personne ne vous oblige à retenir tous les objectifs mentionnés par le groupe mais seulement ceux qui sont directement liés à la réalisation de votre mission.
- Analysez l'impact sur votre organisation de retenir l'un ou l'autre des objectifs stratégiques ;
- Evaluez la faisabilité de chacun des objectifs ;
- Evaluez le risque encouru par votre organisation

En sélectionnant vos objectifs stratégiques, il est important que :

- Vous ayez à l'esprit de maintenir une continuité avec la passé de votre organisation ;
- Vous soyez attentifs à l'impact potentiel des changements que les nouveaux objectifs peuvent provoquer sur votre association.



SMART

Spécifiques *à un domaine bien précis*
Mesurables
Appropriés *par vos partenaires*
Réalisables *dans le temps et l'espace*
Temporels



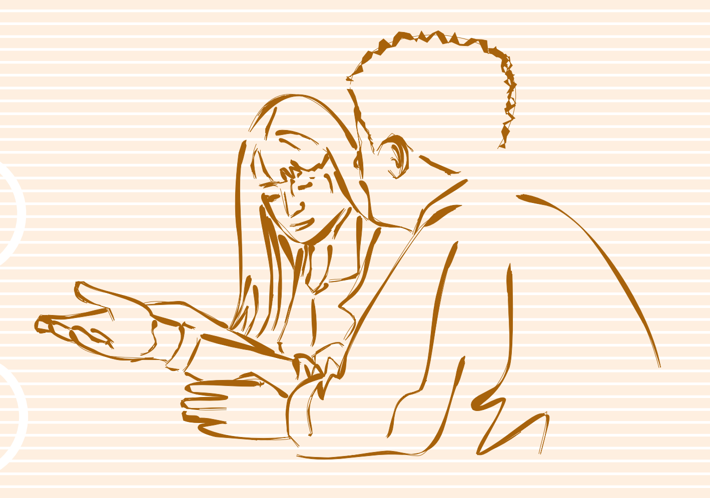
Etape VII : Elaboration d'une stratégie d'action

Objectifs

La stratégie signifie l'approche ou la façon avec laquelle vos objectifs stratégiques seront atteints. Elle vous permet également de décortiquer chaque objectif stratégique retenu en plusieurs objectifs spécifiques et de définir les activités à mette en œuvre et les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires pour les atteindre. Enfin elle vous permet de déterminer les rôles et les responsabilités de chacun.

Démarche de mise en œuvre de l'étape

- Transformer chaque objectif stratégique en plusieurs objectifs spécifiques ;
- Prévoir l'ensemble de projets et de programmes pour atteindre ces objectifs ;
- Elaborer un plan d'action pour chaque projet ou programme ;
- Comment allez-vous vous y prendre et les mettre en œuvre ?
- D'où viendra le financement ?
- Qui sera responsable de quelle partie de la mise en œuvre ?
- Quels sont les résultats escomptés ?
- Quels son les indicateurs de réussite pour effectuer votre suivi et pour pouvoir réagir rapidement
- Etc.





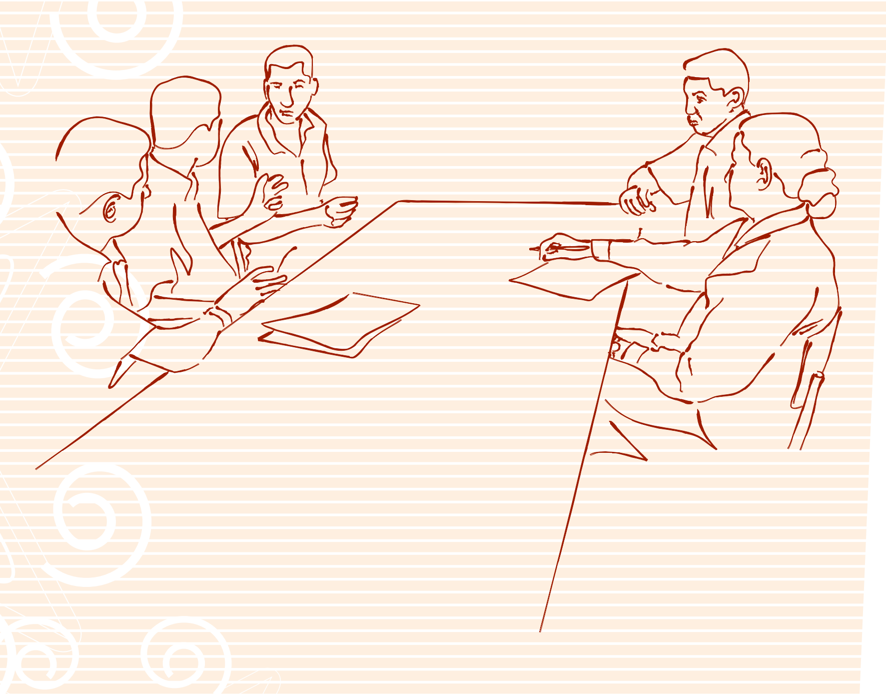
Etape IV : Suivi-évaluation de la stratégie d'action

Objectifs

L'étape suivi-évaluation est une partie prenante de l'exercice de planification stratégique. Le suivi-évaluation se considère comme un processus de communication et d'information entre les différents concernés par votre stratégie d'action.

Le suivi-évaluation permet :

- D'évaluer l'état d'avancement de vos projets par rapport au planning d'exécution ;
- De vérifier l'état d'avancement de vos projets par rapport aux besoins de votre population cible ;
- De prendre des décisions et de donner des solutions ;
- De réviser et d'évaluer votre stratégie d'action ;
- D'évaluer et de suivre les modalités de gestion de vos projets et vos programmes ;
- D'apprécier les résultats obtenus par rapport aux attentes de votre association ;
- Etc.





Démarche de mise en oeuvre de l'étape

■ *Suivre et évaluer l'organisation de l'exercice et le degré de participation des concernés :*

- Comment fonctionnent les comités et les cellules responsables de la gestion et de l'animation de l'exercice de la planification stratégique ?
- Est ce que tout le monde a assimilé ses rôles et ses responsabilités dans le processus de la planification stratégique ?
- Est ce que tous les concernés sont présents ?
- Est ce que certains intérêts sont en danger ?
- Est ce que tout le monde participe efficacement dans la réflexion ?
- Comment assurez-vous la participation des autres ?
- Etc.

■ *Suivre et évaluer les priorités prévues par rapport aux attentes de vos partenaires :*

- Est ce que l'approche de réalisation de vos projets prévus est adaptée au contexte de votre population cible ?
- Est ce que les projets prévus répondent vraiment aux besoins de votre population cible ?
- Est ce qu'il y a une équation entre les projets prévus et les sources de financement mobilisées ?
- Quels sont les résultats attendus ?
- Est ce que votre association dispose des compétences pour mener à bien vos projets prévus ?
- Quels sont les indicateurs de suivi et d'évaluation de vos projets prévus ?
- Quel impact attendez-vous de vos projets ?
- Quel risque pouvez-vous courir à travers vos projets prévus ?
- Etc.





Pour conclure, n'oubliez pas ceci !



Bibliographie de référence
Ce guide fait référence aux documents suivants : **Guide pratique de la planification stratégique participative,** produit par : L'Agence Internationale de Développement des Etats Unis/USAID ; le Bureau d'Environnement et des Programmes Urbains; la Direction Générale des Collectivités Locales ; le Bureau de Recherche Trinkale(RTI) ;
Guide de l'Agence canadienne de Développement International (ACDI), destiné à l'intention des ONG Canadiennes.